

# Nachhaltigkeit und Organisation

**Albrecht / Besio / Jungmann**

**Zusammenfassung:** Als machtvolle Akteure der Moderne tragen Organisationen wesentlich zur Konkretisierung gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsvorstellungen bei. Hierbei kann der organisationale Umgang mit Nachhaltigkeit von bloßen Lippenbekenntnissen bis hin zu tiefgreifenden Projekten und Maßnahmen reichen. Unter Umständen gelingt es Organisationen sogar, Widersprüche zwischen Nachhaltigkeit und anderen modernen Werten zu glätten. Organisationen sind dabei keineswegs passive Rezipienten gesellschaftlicher Erwartungen. Im Gegenteil: Sie engagieren sich im Rahmen organisationaler Felder aktiv und diskursiv bei der fortwährenden Deutung der vagen Idee der Nachhaltigkeit.

## Einleitung

An Organisationen, hier verstanden als soziale Gebilde (wie Unternehmen, Behörden, Schulen, Krankenhäuser, Vereine), die eine gewisse formale Koordinationsform aufweisen, werden stets verschiedene Erwartungen hinsichtlich Nachhaltigkeit gestellt (Besio/Meyer 2022). Große Konzerne werden bspw. als Verursacher von Umweltproblemen angeprangert und als Akteure gesehen, die Transformationsprozesse blockieren. Sie sollen neben der Generierung von Profiten auch Nachhaltigkeitsziele formulieren. An Schulen wird herangetragen, Nachhaltigkeitskompetenzen zu vermitteln. Parteien und Verbände sind dazu angehalten, sich zum Thema zu positionieren. Die Soziologie ist sich einig, dass eine sozial-ökologische Transformation ohne das Zutun von Organisationen nicht passiert. Als zentrale Akteure, die alle Bereiche der Gesellschaft durchdringen, prägen

Organisationen gesellschaftliche Transformationen zentral mit, und werden von diesen Transformationen zugleich geprägt.

Neuere Forschungen thematisieren dabei, dass Organisationen gesellschaftliche Nachhaltigkeitsvorstellungen keineswegs schlicht übernehmen. Sie übersetzen sie mitunter in konkrete Geschäftsmodelle, Infrastrukturen, Handlungen und Narrative oder halten sie gezielt von den eigenen Kernaktivitäten fern (Ametowobla et al. 2021; Delbridge et al. 2024). Beispielsweise investieren Stadtwerke und Energiegenossenschaften in den Ausbau erneuerbarer Energien, bieten Ökostromtarife an und/oder schaffen Bildungsangebote zur Sensibilisierung von nachhaltigem Energieverbrauch. Automobilhersteller entwickeln Elektrofahrzeuge oder verschiedene Behörden führen Nachhaltigkeitsrichtlinien ein. Mitunter engagieren sich Organisationen aber auch nur im viel thematisierten „Greenwashing“ und ändern darüber hinaus ihre Strukturen und Praktiken nur wenig. Inwiefern Nachhaltigkeit nur als Außendarstellung genutzt oder in folgenreichen Programmen tatsächlich etabliert wird, variiert stark.

Welche Umgangsweisen einzelne Organisationen wählen, hängt von ihren Strukturen, Kulturen und Praktiken ab, sowie von ihrer Einbettung in interorganisationale Netzwerke und Felder. Jenseits normativer Vorstellungen, die etwa in der Verwaltungs- und Managementliteratur formuliert werden, erklärt die Organisationssoziologie, wie Organisationen mit Nachhaltigkeit umgehen, welche Probleme dabei organisationsintern entstehen, welche organisationalen Eigenschaften eine starke Umsetzung von Erwar-

tungen an Nachhaltigkeit fördern, und welche Typen von Organisationen imstande sind, nachhaltig zu handeln bzw. welche eher nicht (Ametowobla et al. 2021; Besio/Meyer 2022; Delbridge et al. 2024). Untersucht werden zudem die aktive Rolle von Organisationen und die Kooperationen bzw. Konflikte zwischen Organisationen in der Definition und Gestaltung von Nachhaltigkeit als politisch-regulativer Idee.

## Organisation und Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird zwar unterschiedlich definiert, einig ist man sich aber, dass es darum geht, in der Gegenwart so zu handeln, dass zukünftige Existenzgrundlagen nicht zerstört werden. Die Idee der Nachhaltigkeit betont eine Nutzung von Ressourcen, die diese nicht erschöpft, sondern sie so verwendet, dass Ressourcenbestände bestehen bleiben. Der Begriff der Nachhaltigkeit umfasst demnach zugleich eine Verantwortungsübernahme für heute Lebende sowie für zukünftige Generationen. Nachhaltigkeit kann dabei selten konkrete Handlungsanweisungen vorgeben und somit nicht als Entscheidungskriterium dienen. Sie wird eher etwa als „Leitbild“ (Grunwald/Kopfmüller 2022) verstanden. Dieser Sachverhalt verschärft sich durch das allgegenwärtige Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit, laut dem sie eine ökologische, ökonomische und soziale Dimension umfasst. Diese Auffächerung kann zu widersprüchlichen Anforderungen führen.

Nachhaltigkeitsvorstellungen werden in verschiedenen Kontexten debattiert, umkämpft ausgestaltet und konkretisiert. Dabei spielen Organisationen stets eine zentrale Rolle. Parteien, Non-Governmental-Organizations (NGOs), Think-Tanks und Forschungsinstitute, aber auch Verwaltungen und Unternehmen prägen mit Wort und Tat Formen und Bedeutungen von Nachhaltigkeit (Ametowobla et al. 2021; Delbridge et al. 2024). Organisationen bearbeiten die Idee der Nachhaltigkeit kontinuierlich in allen gesellschaftlichen Bereichen. Ihre Lösungen wirken sich dann nicht nur organisationsintern, sondern auch über organisationale Grenzen hinweg aus. In der Fol-

ge prägen Organisationen nicht nur konkrete technische und managerielle Modelle der Nachhaltigkeit, sondern transportieren verschiedene Zukunftsvorstellungen einer nachhaltigen Gesellschaft (Adloff/Neckel 2019). Im folgenden Abschnitt zeigen wir, wie die Organisationssoziologie diese Prozesse untersucht.

## Organisationssoziologische Perspektive

Organisationen mit ihren Ressourcen, Kompetenzen und Machtpotenzialen prägen ganz wesentlich, was als nachhaltig gilt. Die Organisationssoziologie analysiert den organisationalen Umgang mit gesellschaftlichen Nachhaltigkeitserwartungen sowie die aktive Rolle von Organisationen in ihrer Gestaltung. Dabei werden intra- und interorganisationale Aspekte berücksichtigt. Um relevante Forschungsergebnisse gebündelt wiedergeben zu können, zeigen wir in den folgenden Abschnitten zuerst, wie Organisationen intern mit an ihnen herangetragene Erwartungen an Nachhaltigkeit umgehen, dann wie Organisationen darüber hinaus Widersprüche zwischen Nachhaltigkeit und anderen Erwartungen begegnen, und schließlich, inwiefern organisationales Handeln Nachhaltigkeit gestaltet.

## Organisationsinterne Respezifikation von Nachhaltigkeit

Organisationen nehmen externe Erwartungen nicht passiv an, sondern revidieren diese im Einklang mit internen Logiken. D.h. Organisationen nehmen Erwartungen wahr, selektieren, filtern, übersetzen, kombinieren und konkretisieren sie unterschiedlich, je nach ihren Strukturen und Bedürfnissen. An die Organisationen herangetragene Nachhaltigkeitserwartungen werden so etwa gestärkt und/oder in ihrer Umsetzung behindert (Ametowobla et al. 2021). Organisationen können etwa der einen oder der anderen Säule mehr Relevanz beimessen und intern definieren, welche Handlungen als nachhaltig gelten.

Sie können den Wert als bloßes Lippenbekenntnis in ihre Selbstdarstellung aufnehmen. Bspw. können Nachhaltigkeitsberichte, Verhaltenskodizes und andere Systeme des Managements von Nachhaltigkeit hierzu dienen. Organisationen initiieren aber auch konkrete Projekte und gezielte Maßnahmen im Namen der Nachhaltigkeit (Ametowobla et al. 2021; Besio/Meyer 2022), oder schaffen konkrete Stellen für das Nachhaltigkeitsmanagement. Teilweise sind ihre Respezifikationen aber auch umstritten. So definieren z.B. Energiekonzerne CCS-Technologien (Carbon Capture and Storage) als nachhaltig, während NGOs solche Technologien als problematisch einstufen (Markusson et al. 2012).

Je nach Strukturen, Kulturen und Praktiken tendieren Organisationen dazu, unterschiedliche Formen von Nachhaltigkeit umzusetzen. Beispielweise sind Unterschiede zwischen kleinen und großen Organisationen relevant, wie etwa die verschiedenen Projekte von großen Energiekonzernen und kleineren Akteuren wie Energiegenossenschaften im Bereich Windenergie zeigen (z.B. Kungl/Geels 2018). Weiterhin ist ein starker Zusammenhang zwischen verfügbarer Technik, materiellen Risiken und Nachhaltigkeitsstrategien zu beobachten (z.B. für den Fall Rechenzentren Heyny et al. 2024). Zudem ist zu berücksichtigen, dass Organisationen häufig in Netzwerken und anderen interorganisationalen Kooperationsformen operieren. Diese erleichtern den Austausch von Wissen über nachhaltige Technologien oder über die Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen. Kooperationen sichern reziproke Unterstützung und bieten die Gelegenheit, einander zu ergänzen (Bauwens/Pantazis 2018).

### *Widersprüchliche Erwartungen an Organisationen*

Dilemmata der Nachhaltigkeit (Henkel et al. 2023) werden in Organisationen verhandelt. Organisationen müssen neben der Nachhaltigkeit auch anderen Erwartungen gerecht werden. In Unternehmen muss Nachhaltigkeit etwa mit Gewinnmaximierung ver-

einbar sein. Organisationen verfügen aber über zahlreiche Lösungen, um mit heterogenen Erwartungen umzugehen (Besio/Meyer 2022). Eine Strategie ist es, einige Erwartungen nur in der externen Darstellung anzusprechen, während die konkrete Arbeit andere Erwartungen erfüllt. Zudem nutzen Organisationen die Bildung von Abteilungen (wie Produktion, F&E, Vertrieb, Accounting, Human Resources etc.), um disparate Ziele gleichzeitig zu verfolgen.

Mitunter gelingt es, sogenannte Win-Win-Lösungen zu entwickeln, die gleichzeitig mehrere Anforderungen erfüllen (Van der Byl/Slawinski 2015). So kann beispielsweise Nachhaltigkeit in Ökoeffizienz oder Green Economy dort übersetzt werden, wo ökonomisch vorteilhafte Kosteneinsparungen im Vordergrund stehen (wie z.B. in der Hotelbranche). Zu beachten ist, dass diese Herangehensweise tiefgreifendere Optionen zurückdrängen kann. Organisationen leiden also nicht immer unter der Widersprüchlichkeit von Erwartungen, sondern können sie mitunter zum eigenen Vorteil nutzen (Besio/Meyer 2022). Mitunter werden so die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit so miteinander kombiniert, dass die ökonomische Dimension priorisiert wird und etwa grüne Technologien als profitable Innovationen gelten.

Eine tiefgreifende Umsetzung von Nachhaltigkeit gelingt häufig in unkonventionellen, partizipativen und hybriden Organisationen, wie z.B. Genossenschaften (Ametowobla et al. 2021; Delbridge et al. 2024). Hier sind Prozesse so strukturiert, dass Anliegen jenseits der Profitorientierung von Organisationsmitgliedern leichter eingebracht werden können. Auch, dass sie mitunter durch unentgeltliche Freiwilligenarbeit getragen werden, ermöglicht die Umsetzung nachhaltiger Ziele. Die Freiwilligenarbeit wird dann häufig mit Bezug auf Werte wie Nachhaltigkeit motiviert.

### *Organisationale (Mit-)Gestaltung von Nachhaltigkeit*

Gesellschaftliche Erwartungen werden nicht nur durch konkrete organisationsinterne Praktiken mit-

definiert, sondern Organisationen nehmen zudem aktiv und diskursiv an der Definition gesellschaftlicher Werte teil. Durch strategische Interventionen können gerade mächtige Organisationen (etwa über Lobbyarbeit, PR-Kampagnen, Diskussionen mit den Stakeholdern, Beratung der Politik oder auch Korruptionsversuche) viel bewirken (Besio/Meyer 2022; Windeler/Jungmann 2023). Unternehmen aber auch Verbände, NGOs, Gewerkschaften und andere Organisationen versuchen durch den Einsatz von Ressourcen, auf Normen und Werte Einfluss zu nehmen. Dabei ist ein beträchtliches Engagement notwendig, um bestimmte Vorstellungen von Nachhaltigkeit aufrechtzuerhalten oder zu ändern (Levy et al. 2016).

Die Gestaltung von Nachhaltigkeitsvorstellungen findet dabei selten isoliert, sondern zumeist im Zusammenspiel verschiedener Organisationen in sozialen Feldern statt. Felder sind dadurch gekennzeichnet, dass sich verschiedenartige Organisationen um ein Thema herum koordinieren, für das sie sich als relevant betrachten. So handeln sie etwa die Bedeutsamkeit bestimmter Innovationen für sozial-ökologische Transformationen aus (Windeler/Jungmann 2023). Dabei sind Netzwerke und andere interorganisationale Kooperationsformen wie Verbände oder Konsortien von zentraler Bedeutung. Auch internationale NGOs können häufig Einfluss nehmen, weil sie als interessenlose Akteure gelten, die sich für das Gemeinwohl einsetzen, genauso auch Medienorganisationen, Gerichte oder wissenschaftliche Institute. Organisationalen Feldern entspringen auch Standards, wie nachhaltige Prozesse zu gestalten sind – wie z.B. technische Standards, Nachhaltigkeitszertifikate oder Qualitäts-managementstandards – die dann wiederum das Handeln weiterer Organisationen beeinflussen (Arnold 2019). Dabei kann es sowohl zur Angleichung als auch zu einem Ringen zwischen Organisationen (z.B. um Positionen oder Ausdeutungen) kommen. Häufig dreht es sich etwa um ein Ausbalancieren verschiedener Ziele, Interessen und Vorstellungen in Bezug auf Ökologie und Ökonomie oder Zentralität und Dezentralität, so z.B. in der Ausgestaltung von Smart-Grids im Rahmen der Energie-

wende (Skripchenko et al. 2023).

## Zum Weiterdenken

Diese Überlegungen zeigen, dass die organisationale Ebene einbezogen werden muss, wenn man verstehen will, wie Nachhaltigkeitserwartungen in unserer Gesellschaft Fuß fassen und welche Aspekte dabei ausgebendet werden. Eine (organisations-)soziologische Perspektive im interdisziplinären Nachhaltigkeitsdiskurs betont dabei die Bedeutung der organisationalen Gestaltung nachhaltiger Transformationen. Das bedeutet, sie nimmt Prozesse des Organisierens in, von, zwischen und jenseits von Organisationen dezidiert in den Blick und thematisiert die Akteure der Transformation als Organisationen mit bestimmten Strukturen, Kulturen und Praktiken. Damit bringt sie eine spezifische Sicht ein, die andernfalls oft vernachlässigt wird. Unternehmen, Parteien, Behörden, Verbände, NGOs und andere Organisationen sind heute wichtige Akteure, die über materielle Ressourcen und Handlungs- sowie Deutungsmacht verfügen. So erlangen ihre Respezifikationen von Nachhaltigkeit nicht selten umfassende gesellschaftliche Relevanz. Eine solche Relevanz erlangen Organisationen nie isoliert, sondern im Zusammenspiel mit anderen Organisationen, etwa durch aktive Strategien der Beeinflussung interorganisationaler Felder oder gesellschaftlicher Teilbereiche. Auch Strategien einzelner Organisationen und selbst interne Maßnahmen können sich jedoch extern auswirken. Mittels Respezifikation von Nachhaltigkeit entwickeln Organisationen beispielsweise Technologien, Standards und Dienstleistungen, die dann andere Instanzen verwenden. Diese können kopiert, perfektioniert, weiterentwickelt und verbreitet oder auch abgelehnt werden. Untersuchungen solcher Wirkungen sind noch selten, aber notwendig um Transformationsprozesse adäquat zu verstehen.

Der Blick auf Organisationen verdeutlicht eindrücklich, dass Nachhaltigkeitsvorstellungen unterschiedlich operationalisiert werden, je nach Branche, Verfügbarkeit von Infrastrukturen, organisationaler

Kultur, Opportunitäten, usw. Also sind es kontextgebundene, lokale und changierende Faktoren, die die Formung der Nachhaltigkeit kontinuierlich beeinflussen. Systematische Untersuchungen dieser Faktoren sind noch ein Forschungsdesiderat. Nötig sind Mehrebenenanalysen, in deren Rahmen die Organisationssoziologie intraorganisationale Dynamiken sowie Dynamiken von Netzwerken und Feldern erfasst.

## Zum Weiterlesen

- Ametowobla, D./Besio, C./Arnold, N. (2021): Nachhaltigkeit organisieren. In: SONA – Netzwerk Soziologie der Nachhaltigkeit (Hrsg.): Soziologie der Nachhaltigkeit. Bielefeld: Transcript, S. 355-375.
- Delbridge, R./Helfen, M./Pekarek, A./Schuessler, E./Zietsma, C. (2024). Organizing Sustainably: Introduction to the Special Issue. In: Organization Studies, 45. Jg., Heft 1, S. 7-29.

## Literatur

- Adloff, F./Neckel, S. (2019): Futures of sustainability as modernization, transformation, and control: a conceptual framework. In: Sustainability Science, 14. Jg., Heft 4, S. 1015–1025.
- Arnold, N. (2019): Organisation(en) von der Stange? Der Trend zu Standardisierung und Formalisierung. In: M. Apelt/I. Bode/V. von Grodeck/R. Hasse/U. Meyer/M. Wilkesmann/A. Windeler (Hrsg.): Handbuch Organisationssoziologie. Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5\\_30-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_30-1)
- Bauwens, M./Pantazis, A. (2018). The ecosystem of commons-based peer production and its transformative dynamics. In: The Sociological Review, 66. Jg., Heft 2, S. 302-19.
- Besio, C./Meyer U. (2022): Gesellschaftliche Wirkung organisationaler Re-Kombinationen: Die Neuausrichtung von Gewerkschaften und Genossenschaften jenseits der Mitgliedervertretung.

- In: Soziale Welt, 73. Jg., Heft 3, S. 546-577.
- Grunwald, A./Kopfmüller, J. (2022): Nachhaltigkeit. Frankfurt/New York: Campus.
- Henkel, A./Berg, S./Bergmann, M./Gruber, H./Karfayllis, N./Mader, I./Müller, A.-K./Siebenhüner, B./Speck, K./Zorn, D.-P. (2023): Dilemmata der Nachhaltigkeit. Baden-Baden: Nomos.
- Heyny, S./Simoni, M./Busch, K./King, V./Lindenstruth, V. (2024): Wo die Cloud die Erde berührt. Rechenzentren zwischen Nachhaltigkeitsanforderungen und Innovationsblockaden. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC), 31. Jg., S. 63–78.
- Kunegl, G. / Geels, F. W. (2018). Sequence and alignment of external pressures in industry destabilisation: Understanding the downfall of incumbent utilities in the German energy transition (1998–2015). In: Environmental Innovation and Societal Transitions, 26. Jg., S. 78-100.
- Levy, D./Reinecke, J./Manning, S. (2016). The political dynamics of sustainable coffee: Contested value regimes and the transformation of sustainability. In: Journal of Management Studies, 53. Jg., S. 364–401.
- Markusson, N., Shackley, S., & Evar, B. (2012). The social dynamics of carbon capture and storage. New York: Routledge.
- Skipchenko, A./Albrecht, J.-M./Besio, C./Hoffmann, T. (2023). Welche Digitalisierung braucht Nachhaltigkeit? Streit um die Normen und die Umsetzung bei der Digitalisierung der Netze. In: Soziologie und Nachhaltigkeit, 9. Jg., Heft 1, S. 1-26.
- Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A Review of Research From Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond. In: Organization & Environment, 28. Jg., Heft 1, 54-79.
- Windeler, A./Jungmann, R. (2023). Complex innovation, organizations, and fields: Toward the organized transformation of today's innovation societies. In: Current Sociology, 71. Jg., Heft 7, S. 1293-1311.

---

## Autor\*innen:

**Jana Albrecht** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie der TU Berlin.  
j.albrecht@tu-berlin.de

**Cristina Besio** ist Professorin für Soziologie mit dem Schwerpunkt Organisationssoziologie an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.  
cristina.besio@hsu-hh.de

**Robert Jungmann** ist Juniorprofessur für Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationssoziologie an der Universität Trier.  
jungmann@uni-trier.de

---

## Impressum

Soziologie und Nachhaltigkeit  
Beiträge zur sozial-ökologischen Transformationsforschung

ISSN 2364-1282

SuN-Blog DOI: 10.17879/sun-2025-9173  
Editorial Review

Lizenz CC-BY 4.0 ([www.creativecommons.org/licenses/by/4.0](http://www.creativecommons.org/licenses/by/4.0))

Herausgeber\*innen: Matthias Grundmann, Anna Henkel, Melanie Jaeger-Erben, Bernd Sommer, Björn Wendt

Redaktion: Niklas Haarbusch, Andreas Huber, Jakob Kreß, Carsten Ohlrogge, Marcel Sebastian

Layout/Satz: Samanta Kaczykowski

Anschrift: Universität Münster, Institut für Soziologie  
Scharnhorststraße 121, 48151 Münster  
Telefon: (0251) 83-25440  
E-Mail: [sun.redaktion@uni-muenster.de](mailto:sun.redaktion@uni-muenster.de)  
Website: [www.sun-journal.org](http://www.sun-journal.org)

Gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) - Projektnummer 490954504